

---

*Schorcht, Heike; Brösel, Gerrit:*

***Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling im Lichte des Ertragsmanagements***

---

*Zuerst erschienen in:*

Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement : Kunden- und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag. - Wiesbaden : Gabler, (2005),  
S. 3-33

Frank Keuper/Dirk Roesing/  
Marc Schomann (Hrsg.)

# **Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement**

Kunden- und Unternehmenswert  
zwischen Risiko und Ertrag



# Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling im Lichte des Ertragsmanagements

HEIKE SCHORCHT & GERRIT BRÖSEL

TECHNISCHE UNIVERSITÄT ILMENAU

1	Berücksichtigung von Risiken im Rahmen des Ertragsmanagements als betriebswirtschaftliches Problem .....	5
2	Risikobegriff.....	7
2.1	Risikoverständnis in der betriebswirtschaftlichen Literatur .....	7
2.2	Differenzierung von Risiken.....	9
2.3	Risikodefinition im Hinblick auf das Risikomanagement und das Risikocontrolling .....	11
3	Risikomanagement .....	13
3.1	Risikomanagementansätze in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	13
3.2	Ziele und Aufgaben des Risikomanagements.....	16
3.3	Risikomanagementverständnis in der deutschen Rechtsordnung .....	19
4	Risikocontrolling .....	21
4.1	Risikocontrollingansätze in der betriebswirtschaftlichen Literatur .....	21
4.2	Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings.....	23
4.3	Abgrenzung von „Risiko-Manager“ und „Risiko-Controller“ .....	24
4.4	Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling .....	26
5	Zusammenfassung .....	28
	Quellenverzeichnis .....	29

# 1 Berücksichtigung von Risiken im Rahmen des Ertragsmanagements als betriebswirtschaftliches Problem

Unternehmen verfolgen gewöhnlich erwerbswirtschaftliche Ziele. Wird unterstellt, daß das oberste Ziel eines privaten Unternehmens die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz ist, setzt dies voraus, „daß der *Unternehmenserfolg* den Eigentümern (Anteilseignern) eine befriedigende Verzinsung des bereitgestellten Eigenkapitals nachhaltig gewährleistet ... Die *Unternehmensstrategie* muß somit auf die langfristige Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen abzielen. Demgegenüber kommt der operativen Unternehmenspolitik die Aufgabe zu, die geschaffenen Potentiale im Sinne der übergeordneten Zielsetzung zu nutzen.“<sup>1</sup> Erstaunlich erscheint vor dem Hintergrund dieser *Erfolgsorientierung* die Formulierung der sog. Generalnorm des HGB. Demnach soll der Jahresabschluß nach § 264 Abs. 2 HGB „unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage“ des Unternehmens vermitteln. Die *Erfolgslage* wird hier – beispielsweise im Unterschied zur Ertragslage – nicht explizit genannt.

Der *Erfolg* eines Unternehmens ergibt sich jedoch aus der Summe der Erträge und Aufwendungen. Während es sich bei letzterem um periodisierte, d. h. auf die Abrechnungsperiode bezogene Ausgaben handelt, werden als *Erträge* periodisierte Einnahmen bezeichnet, „die aus einer Güter-, Leistungs- oder Werteveräußerung oder sonstigen das Reinvermögen mehrenden Einnahmen in der betrachteten Periode resultieren.“<sup>2</sup> Die Generalnorm erwähnt zwar „nur“ die Ertragslage, da der Wortsinn insgesamt jedoch auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ausgerichtet ist, können Aufwendungen und Erträge in diesem Zusammenhang nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Mit der Erfolgslage ist deshalb „die gesamte erfolgswirtschaftliche Lage, die durch die Erträge und Aufwendungen ... beschrieben wird, gemeint.“<sup>3</sup>

Auch das Ertragsmanagement sollte schließlich auf die Erfolge, als Summe von Erträgen und Aufwendungen (also im Sinne von Reinerträgen), und somit die Erfolgspotentiale abzielen.<sup>4</sup> Der Begriff des *Ertragsmanagements* umfaßt vor diesem Hintergrund die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Unternehmens sowohl im Hinblick auf die langfristige Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen (strategi-

<sup>1</sup> HERING (2003), S. 9 (Hervorhebungen im Original).

<sup>2</sup> BAETGE/KIRSCH/THIELE (2003), S. 3.

<sup>3</sup> BAETGE/KIRSCH/THIELE (2003), S. 87.

<sup>4</sup> Die hier gewählte Definition des Ertragsmanagement umfaßt somit das Ertragsmanagement im weiteren Sinne (i. w. S.), denn eine Fokussierung der Integration des Risikomanagements auf das Ertragsmanagement im engeren Sinne (i. e. S.) würde zu kurz greifen. Als Ertragsmanagement i. e. S. kann beispielsweise die integrierte Preis- und Kapazitätssteuerung des *Yield-Management*-Ansatzes bezeichnet werden, mit der das Ziel verfolgt wird, „eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und hierzu Preisklassen zu bilden, daß eine Ertrags- oder Umsatzmaximierung erreicht wird“. CORSTEN/STUHLMANN (1999), S. 85.

sche Ebene) als auch hinsichtlich der Nutzung dieser geschaffenen Erfolgspotentiale (operative Ebene).<sup>5</sup>

Ertragsmanagement erfolgt in der Realität unter *Unsicherheit*. Unsicherheit i. w. S. beschreibt die Situation eines offenen Entscheidungsfeldes: Unsicherheit besteht, weil der Planungszeitraum unbestimmt ist, mehrwertige Erwartungen über Zahlungsströme vorliegen sowie nicht alle Entscheidungsvariablen und Nebenbedingungen bekannt sind. Unter Unsicherheit tritt neben das oben dargestellte Erfolgsziel ein *Sicherheitsziel*. In jeder unternehmerischen Entscheidungssituation sollte gemäß der subjektiven Risikoneigung des Entscheidungsträgers beurteilt werden, ob die Chancen die damit verbundenen Gefahren (bzw. Risiken i. e. S.) rechtfertigen.<sup>6</sup>

Dabei ist die Unternehmensführung – und somit auch das Instrument „Ertragsmanagement“ – seit einigen Jahren verstärkt *unternehmensexternen und* (daraus resultierenden) *unternehmensinternen Veränderungen* ausgesetzt. Die Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die z. B. in Wirtschaft, Ökologie, Politik und Technologie zu verzeichnen sind, weisen hinsichtlich Komplexität<sup>7</sup> und Dynamik<sup>8</sup> eine Qualität auf, die nach einer expliziten und zweckmäßigen Berücksichtigung der Risiken im Rahmen der Unternehmensführung und daraufhin nach spezifischen führungsunterstützenden Systemen verlangen. Als unternehmensinterne Veränderungen, die als Reaktion des Unternehmens auf die Umweltveränderungen im Sinne einer Ausdifferenzierung ihrer Strukturen zu verzeichnen sind, können beispielsweise komplexere Zielsysteme, Veränderungen in den Organisationsstrukturen und die Modifikationen in den Machtstrukturen der Unternehmen genannt werden. Hauptsächlich in Anbetracht der zu verzeichnenden Qualität von Komplexität und Dynamik der Umweltveränderungen wird es immer schwieriger, Risiken zu erkennen, zu bemessen und zu bewältigen.

Die Ursachen der in den letzten Jahrzehnten zu beobachtenden vermehrten Unternehmenskrisen können deshalb vor allem in einem *übertriebenen Chancen- und einem fehlenden Risiko- bzw. Gefahrenbewußtsein*<sup>9</sup> sowie in unzureichenden Kontroll- und Informationsmechanismen gesucht werden. Die Schwierigkeiten der betroffenen Unternehmen haben die Forderungen nach einer verbesserten Überwachung der Risikolage von Unternehmen im Sinne einer Integration des Risikomanagements und -controllings in das Ertragsmanagement in Form einer systematischen und umfassenden Berücksichtigung von Risiken sowie nach einer erhöhten Verantwortung der Unternehmensführung lauter werden lassen.<sup>10</sup> Der Begriff des Risikos hat demzufolge in den vergangenen Jahren eine

<sup>5</sup> Vgl. zum allgemeinen Managementbegriff u. a. KEUPER (2001), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. HERING (2003), S. 12.

<sup>7</sup> Zum Begriff der Komplexität vgl. KEUPER (2004a), o. S., KEUPER (2004b), S. 15 ff.

<sup>8</sup> Während sich die Qualität der Dynamik in der Geschwindigkeit, Häufigkeit, Stärke und abnehmenden Vorhersehbarkeit der Umweltveränderungen widerspiegelt, zeigt sich die Qualität der Komplexität in der Verschiedenartigkeit und wachsenden Anzahl der unternehmensrelevanten Umweltereignisse. Vgl. zu den unternehmensexternen und -internen Veränderungen BURCHERT (2001), S. 5 f.

<sup>9</sup> Wie GLEISSNER/BARTL (2002), S. 190, feststellen, zieht eine vergleichsweise hohe Risikobereitschaft in den wenigsten Fällen eine nachhaltige Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den möglichen Folgen dieser Risiken nach sich.

<sup>10</sup> So wird das Risikomanagement durch HORVATH (2002), S. 779, als Gegenstück zum Ertragsmanagement bezeichnet und bildet somit einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung.

neue Bedeutung im unternehmerischen Zielsystem gewonnen. Vor diesem Hintergrund widmet sich eine wachsende Zahl von Unternehmen<sup>11</sup> dem Risikomanagement und dem Risikocontrolling. Nachfolgend sollen deshalb der Begriff des Risikos sowie das Risikomanagement und das Risikocontrolling einer detaillierten Betrachtung unterzogen werden. Auf Basis der nachfolgenden inhaltlichen Abgrenzung des Risikobegriffes werden die Zielsetzung und die Aufgaben des Risikomanagements generiert sowie abschließend die Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings abgeleitet.

## 2 Risikobegriff

### 2.1 Risikoverständnis in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Betriebswirtschaftliche Abhandlungen zur Risikotheorie und zur Durchdringung des Risikophänomens basieren häufig auf voneinander abweichenden Auffassungen bezüglich der *Risikobegriffsbestimmung*. Systematisierungsversuche des Risikobegriffes nach grundsätzlichen Definitionsrichtungen und markanten Komponenten wurden von verschiedenen Autoren zum Zweck der Festlegung der eigenen Arbeitsdefinition vorgenommen. Da davon auszugehen ist, daß die Existenz verschiedener Risikoauffassungen zu unterschiedlichen Handhabungskonzepten des Risikos führt, wird im folgenden ein Überblick ausgewählter Risikoauffassungen gegeben. Eine Klassifikation kann zunächst bezüglich einer informations-, einer entscheidungs- und einer zielorientierten Risikobegriffsauffassung erfolgen.<sup>12</sup>

Im Rahmen der *informationsorientierten Risikodefinition* wird Risiko als Grundlage eines entscheidungsbezogenen Informationszustandes definiert, wobei sich der Informationszustand durch unvollkommene Informationen auszeichnet. Im Vergleich zu den nachfolgend skizzierten Risikodefinitionen wird bei dieser Begriffsauffassung kein Bezug zu den möglichen Wirkungen von Risiken hergestellt.<sup>13</sup>

Der *entscheidungsorientierte Risikobegriff* wird als die Möglichkeit des Eintretens einer Fehlentscheidung definiert. Der Auswahlvorgang zwischen verschiedenen unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten und die mit der Fehlentscheidung verbundene Wirkungsfolge wird allein auf den Entscheidungsträger zurückgeführt. In diesem Zusammenhang wird auch von der Gefahr einer Fehlentscheidung gesprochen, womit im Vergleich zum informationsorientierten Risikobegriff bereits eine negative Wertung erfolgt. Abhandlungen im Rahmen des entscheidungsorientierten Risikobegriffes beschäftigen sich im wesentlichen mit dem Problem der beschränkten Rationalität des Entscheidungsträgers und

<sup>11</sup> Dieser Trend ist nicht nur unabhängig von der Unternehmensgröße, sondern auch unabhängig von der Branche zu beobachten. Beispielsweise befassen sich Banken – nicht erst seit „Basel II“ – mit einem wirksameren Risikomanagement und Risikocontrolling. Vgl. beispielsweise BRÖSEL/ROTHE (2003) und BRÖSEL (2004).

<sup>12</sup> Vgl. detailliert zur Risikoklassifizierung u. a. PHILIPP (1967), S. 35 ff., IMBODEN (1983), S. 3 ff. und S. 39 ff., SCHUY (1989), S. 13 ff., HERMANN (1996), S. 7 ff.

<sup>13</sup> Vgl. HERMANN (1996), S. 12.

betrachten die Fehlentscheidung als Ursache für das Eintreten eines Risikos. Entsprechend ihres Grundgedankens werden die Vertreter des entscheidungsorientierten Risikobegriffes der verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Risikothorie zugeordnet.<sup>14</sup>

Das Risiko als Gefahr der möglichen Zielabweichung wird im Rahmen der *zielorientierten Risikodefinition* betrachtet. In Anlehnung an das Risiko als Gefahr der Fehlentscheidung wird das Risiko hier weitergefaßt als Zielgefährdung charakterisiert, wobei der Risikobegriff mit der Gefahr einer negativen Abweichung von einem Ziel gleichgesetzt wird.<sup>15</sup> Als Ziel können verschiedene Dimensionen im Hinblick auf Art und Inhalt, Intensität sowie Zeitbezug Anwendung finden und damit dem in der Realität vorherrschenden Zielpluralismus Rechnung tragen. Der einseitig wirkungsorientierte Bezug, der keine konkreten Hinweise auf den Entstehungszusammenhang von Risiken gibt, sowie der wertende Bezug des Risikos im Rahmen der zielorientierten Risikodefinition werden kritisch eingeschätzt.<sup>16</sup>

Die Betrachtung der unterschiedlichen Bestimmungselemente des Risikobegriffes zeigt, daß sich die vorhandenen Auffassungen trotz unterschiedlicher Definition auf den gleichen Sachverhalt, das heißt auf eine negative Auswirkung des Informationszustandes, der Fehlentscheidung bzw. der Zielabweichung, beziehen. Es werden lediglich verschiedene Teilaspekte des Risikos als Element der Unternehmensführung angesprochen.<sup>17</sup> Im *Ergebnis der Systematisierung der Definitionsansätze des Risikos* wird durch HERMANN das Risiko als die Möglichkeit angesehen, daß sich auf Erwartungen basierende Ziele nicht erfüllen.<sup>18</sup> Damit ist diese Begriffsauffassung an die Risikodefinition von STREITFERDT angelehnt, der Risiko durch eine Informationsdimension und eine Wertdimension charakterisiert.<sup>19</sup> Erst das Zusammenwirken beider Dimensionen bildet den vollständigen Risikobegriff. Die informativische, ursachenbezogene Komponente kennzeichnet das Risiko als einen unvollkommenen Informationszustand bzw. eine Entscheidungssituation, die in Form einer Wahrscheinlichkeitsverteilung beschrieben und als Zustand der Unsicherheit<sup>20</sup> interpretiert werden kann. Es handelt sich um eine wertneutrale Unsicherheitssitua-

<sup>14</sup> Vgl. SCHUY (1989), S. 16, HERMANN (1996), S. 9.

<sup>15</sup> Da eine Zielverfehlung nicht nur negative Auswirkungen haben kann, wird eine positive Abweichung vom Ziel i. d. R. als Chance bezeichnet.

<sup>16</sup> Vgl. HÄBERLE (1979), S. 25 f., HALLER (1986b), SCHUY (1989), S. 17 f., HERMANN (1996), S. 9.

<sup>17</sup> Vgl. SCHUY (1989), S. 21 f.

<sup>18</sup> Während *Ziele* allgemeine Beschreibungen anzustrebender Zustände sind, stellen *Erwartungen* gegenwärtige Vorstellungen über zukünftige Verhältnisse der Zielerreichung oder -erfüllung dar. Erwartungen sind unvollkommen entweder aufgrund informativischer Merkmale der zugrundeliegenden Situation (auch bezeichnet als objektive Unsicherheitssituation) oder bedingt durch Aspekte im Hinblick auf die Erwartungsbildenden (auch als subjektive Informationsaufnahme und -interpretation des Erwartungsbildenden charakterisiert). Vgl. HERMANN (1996), S. 15 ff.

<sup>19</sup> Vgl. STREITFERDT (1973), S. 7 f., und insbesondere KEUPER (1999), S. 32 ff.

<sup>20</sup> Der Begriff der *Unsicherheit* steht – wie bereits dargestellt – für ein offenes Entscheidungsfeld. Besteht „Sicherheit über das Ausmaß der Unsicherheit“, also liegen in der Entscheidungssituation statistische bzw. mathematische Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten unsicherer Umweltzustände vor oder wird zumindest an die Richtigkeit subjektiver Wahrscheinlichkeiten geglaubt, wird von *Risiko* gesprochen. Sind die Wahrscheinlichkeiten alternativer Datensituationen jedoch unbekannt, ist von *Ungewißheit*, als nicht quantifizierbarer bzw. als nicht mit Wahrscheinlichkeiten zu unterlegender Zustand, die Rede. Vgl. ROLLBERG

tion. Da Risiko jedoch immer mit einer subjektiven Zielsetzung verbunden ist,<sup>21</sup> bildet die zweite Komponente der Risikodefinition den wertenden, wirkungsbezogenen Teil. Risiko entsteht hierbei durch das Vorhandensein bestimmter Zielvorstellungen des Beurteilenden, deren Erreichen mit Unsicherheit behaftet ist. Demzufolge wird die wertneutrale Unsicherheitssituation erst durch eine subjektive Zielsetzung zum Risiko.<sup>22</sup>

## 2.2 Differenzierung von Risiken

In der Literatur werden unterschiedliche Arten der Differenzierung von Risiken gewählt.<sup>23</sup> Die älteste Differenzierung erfolgt in *versicherbare* und *nicht versicherbare Risiken*. Diese Art der Differenzierung erklärt sich durch die historische Herkunft des „Risk Management“ aus dem betrieblichen Versicherungsmanagement. Als *versicherbare Risiken* werden dabei einerseits die auf dem Markt für Versicherungsschutz gehandelten Risiken sowie andererseits die theoretisch versicherbaren Risiken – also Risiken, die für den *Ausgleich im Kollektiv* geeignet sind – bezeichnet.<sup>24</sup> Entsprechend diesem Begriffsverständnis des versicherbaren Risikos kann eine Gleichsetzung mit dem Begriff des sog. reinen Risikos erfolgen. *Reine Risiken* werden ausschließlich als Bedrohung im Sinne einer Verlustgefahr verstanden, die den angestrebten Erfolg beeinträchtigen, aber keine Erfolgchancen erwarten lassen.<sup>25</sup> Deshalb sollen diese reinen Risiken durch risikopolitische Maßnahmen, wie Übertragen auf andere Geschäftspartner<sup>26</sup> oder auf Versicherungen<sup>27</sup>, bewältigt oder vermindert werden.

Neben dem reinen Risiko existiert das *spekulative Risiko*. Hierunter wird nicht nur die *Gefahr* verstanden, daß Entscheidungen, Handlungen und Ereignisse ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen und damit den Erfolg oder den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden,<sup>28</sup> sondern auch die *Chance*, daß eine Entscheidung, eine Handlung bzw. ein Ereignis positive Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens ausübt, indem z. B. ein höherer Ertrag erzielt, ein stärkerer Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Konkurrenten erreicht oder der Marktanteil erhöht werden kann.<sup>29</sup> Das spekulative Risiko zeichnet sich durch einen ambivalenten Charakter aus. Um in der Realität einen Unternehmenserfolg zu erzielen, muß Sicher-

---

(1999), S. 106 f., der zudem hinsichtlich zukünftiger Handlungsalternativen, die in das offene Entscheidungsfeld eintreten, völlige *Unwissenheit* beklagt.

<sup>21</sup> Vgl. STREITFERDT (1973), S. 7 f.

<sup>22</sup> Vgl. HELTEN (1979), S. 73, der folgendes Beispiel anführt: Durch das Werfen eines Würfels erwächst weder eine Gefahr noch eine Chance. Erst wenn diese Situation mit einem Glücksspiel verbunden ist, erfolgt im Rahmen des Würfels eine Wertung, die sich als Risiko darstellt.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu die Übersicht in SCHORCHT (2004), S. 311 ff.

<sup>24</sup> Vgl. MUGLER (1979), S. 60, BRAUN (1984), S. 29.

<sup>25</sup> Vgl. BLANKENBURG (1975), S. 218, MUGLER (1978), S. 10, MACHARZINA (2003), S. 597.

<sup>26</sup> Diese Form der risikopolitischen Maßnahme wird als theoretische Versicherbarkeit bezeichnet, weil hier ein Ausgleich im Kollektiv stattfinden kann. Vgl. MUGLER (1979), S. 60.

<sup>27</sup> Hierbei handelt es sich um über den Versicherungsmarkt abzuwickelnde risikopolitische Maßnahmen. Vgl. MUGLER (1979), S. 60.

<sup>28</sup> Vgl. online KPMG (1999), S. 5.

<sup>29</sup> Vgl. HORNING (1998), S. 278.



heit aufgegeben und ein bestimmtes Maß an Risiko akzeptiert werden. Ohne das Eingehen spekulativer Risiken, die auch als unternehmerische Risiken bezeichnet werden, sind Erfolg und Entwicklung eines Unternehmens unmöglich.

Aus diesem Grund müssen im Rahmen des *Ertragsmanagements* risikopolitische Maßnahmen eingeleitet werden, die zu einer Beherrschung des spekulativen Risikos bei gleichzeitiger Optimierung des Erfolges beitragen. Da die Übergänge zwischen reinen und spekulativen Risiken fließend sind, gestaltet sich eine exakte Klassifizierung schwierig. Sie ist jedoch notwendig, weil grundsätzlich verschiedene Problemstellungen angesprochen werden und hieraus eine differenzierte Zuordnung der Risikomanagementansätze resultiert. Im Zusammenhang mit der Unterscheidung von reinen und spekulativen Risiken wird in der Literatur häufig auch die Unterscheidung in *Risiken i. e. S. und Risiken i. w. S.* vorgenommen. So werden auch hier die Begriffe Risiken i. e. S. und reine Risiken gleichbedeutend verwendet, während Risiken i. w. S. zudem die spekulativen Risiken umfassen sollen.

Risiken können neben der Art ihrer Ausrichtung zudem objektiv oder subjektiv begründet sein. *Objektive Risiken* ergeben sich aus einer situationsbezogenen stochastischen Unsicherheitssituation, die für alle in dieser Situation befindlichen Personen gleich ist. Komplexe und mehrdeutige Informationen führen allerdings zu einer selektiven Wahrnehmung der Situation und zu einer Interpretation des Wahrgenommenen vor der Entscheidung über Handlungsfolgen, so daß in diesem Zusammenhang von einem *subjektiven Risiko* gesprochen werden kann. Diese Begriffsdefinition veranschaulicht, daß eine gegebene, mit einem bestimmten Risiko behaftete Situation nicht von jedem Betrachtenden als gleich risikobelastend empfunden wird. Vielmehr entscheidet die Risikoeinstellung des Betrachters über die Wahrnehmung des Risikos, so daß bei der Beurteilung derartiger Zustände neben den objektiv vorhandenen Strukturen die individuellen Risikopräferenzen eine Berücksichtigung finden müssen.<sup>30</sup>

Ein weiterer Versuch der Abgrenzung unterteilt die Risiken nach ihrer Herkunft in *externe bzw. außerbetriebliche* und *interne bzw. innerbetriebliche Risiken*. Bei dieser Differenzierung ist entscheidend, inwieweit die Ursache des Risikos im Umfeld des Unternehmens oder im Unternehmen selbst liegt.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. ZELLENBERG (1994), S. 12, HERMANN (1996), S. 18 ff.

<sup>31</sup> Vgl. KUPSCH (1995), S. 533.

Im Rahmen der Risikobetrachtung muß des weiteren in die *Einzelrisiken* und das *Gesamtrisiko* differenziert werden. Einzelrisiken beschreiben eine Risikosituation, die sich aus einer konkreten, genau spezifizierbaren Situation ergibt.<sup>32</sup> Das Gesamtrisiko ergibt sich hingegen durch Aggregation der Einzelrisiken. Es ist letztendlich für den Unternehmenserfolg von erheblicher Bedeutung und von daher für das Risiko- sowie das Ertragsmanagement von besonderem Interesse. Die Bestimmung des Gesamtrisikos bereitet jedoch, bedingt durch Kompensationseffekte der Einzelrisiken, die entweder für einen Risikoausgleich sorgen oder aber zu einer Verstärkung der Risikowirkung beitragen, immense Probleme.<sup>33</sup>

Zudem kann eine Unterscheidung in *Aktionsrisiken* und *Bedingungsrisiken* erfolgen. Bei Aktionsrisiken besteht die Möglichkeit, daß das unternehmerische Handeln nicht zum geplanten Erfolg führt, wobei die Ursache in bewußt gesetzten Aktivitäten der Unternehmensführung liegt. Auslöser für die Bedingungsrisiken sind hingegen ausschließlich Änderungen der Umweltbedingungen. Der Unterschied zwischen den Typen resultiert aus den Verhaltensweisen der Unternehmensführung im Umgang mit den Risiken. Diese Gliederung von Risiken erfolgt jedoch nicht nach sachlogischen, sondern nach psychologischen Kriterien.<sup>34</sup>

Für die Betrachtungen im Rahmen der Ausgestaltung des Risikomanagementsystems ist die Differenzierung der Risiken in Abhängigkeit von der Zuordnung zum Tätigkeitsbereich eines Unternehmens in *Kernrisiken* und *Randrisiken* von besonderer Bedeutung. Kernrisiken leiten sich aus den Kerntätigkeitsfeldern<sup>35</sup> des Unternehmens ab und müssen durch das Unternehmen selbst getragen werden. Derartige Risiken sind nur durch entsprechende Chancen zu rechtfertigen. Randrisiken entstehen demgegenüber in Bereichen, die keine Kerntätigkeitsfelder des Unternehmens darstellen und sind deswegen möglichst auf andere (dritte) Personen zu übertragen.<sup>36</sup>

## 2.3 Risikodefinition im Hinblick auf das Risikomanagement und das Risikocontrolling

Wie aus der Definition des unternehmerischen Risikos hervorgeht, sollte das Risiko, bedingt durch seinen ambivalenten Charakter, neutral<sup>37</sup> behandelt werden. Allerdings ist der Versuch einer konsequenten Anwendung dieses Risikobegriffes in Anbetracht der Tatsache, daß mit dem Risikobegriff in der wirtschaftlichen Umgangssprache eine Beschränkung auf mögliche negative Abweichungen erfolgt, bisher gescheitert. Mit Blick auf die integrative Berücksichtigung des Risikos im Rahmen des Ertragsmanagements

<sup>32</sup> Vgl. MACHARZINA (2003), S. 596 f.

<sup>33</sup> Vgl. SCHUY (1989), S. 67 ff., der ausführlich auf den Risikowirkungsprozeß, insbesondere auch auf die Ursache-Wirkungs-Beziehungen eingeht.

<sup>34</sup> Vgl. HALLER (1986b), S. 18, GUTMANNSTHAL-KRIZANITS (1994), S. 219.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu m. w. N. POLLANZ (2000), S. 163.

<sup>36</sup> Vgl. GLEISSNER (2000), S. 1628.

<sup>37</sup> Neutral hier im Sinne der Möglichkeit sowohl einer Chance als auch einer Gefahr.

bzw. mit Blick auf das (Risiko-)Management und das (Risiko-)Controlling muß schließlich eine sinnvolle bzw. *geeignete Risikodefinition* gewählt werden.

Im Mittelpunkt der Betrachtung von Risiken im Unternehmen steht neben den reinen Risiken die Gefahr, daß der angestrebte Erfolg, der auch im Zentrum des Ertragsmanagement steht, nicht erzielt wird.<sup>38</sup> Der Begriff des Risikos sollte demzufolge nur für die negative Abweichung von subjektiven Zielvorstellungen aufgrund eines unvollkommenen Informationszustandes verwendet werden. Da der Unternehmenserfolg jedoch nur zu realisieren ist, wenn ein bestimmtes Maß an Risiken akzeptiert wird, muß die Chance, die durch eine Entscheidung, eine Handlung oder ein Ereignis positive Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens ausübt, im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Risiko betrachtet werden. Die Chance erfährt dabei eine separate Erwähnung. Diese Risikodefinition schließt sich somit anderen, in der Literatur anzutreffenden Erklärungsversuchen an, welche die Chance als eine Gewinnmöglichkeit verstehen, die dem Risiko gegenübersteht.<sup>39</sup> Darüber hinaus sollte die Definition des Risikobegriffes nicht nur mit dem Ausmaß der Zielabweichung verbunden werden, sondern sich als eine Handlungsweise offenbaren, die möglich erscheint, der nachzugehen sich offensichtlich lohnt und die in ihrem Nutzen erkennbar ist. In Abbildung 1 wird dieser Begriff des Risikos dargestellt.

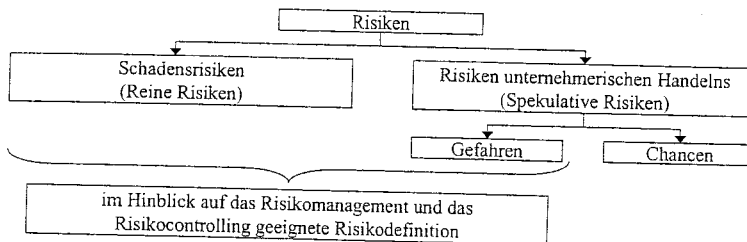


Abbildung 1: *Geeignete Definition des Risikos*<sup>40</sup>

Unter Rückgriff auf *STREITFERDT* läßt sich dieses Risiko durch eine Informations- und eine Wertdimension charakterisieren. Im Rahmen der *informativisch, ursachenbezogenen Dimension* kann das Risiko aus einem Ereignis resultieren, von dem nicht sicher bekannt ist, ob es eintreten wird bzw. sich aus einer Entscheidung oder Handlung ergibt, deren Ausmaß nicht eindeutig abzuschätzen ist. Die *wertende, wirkungsbezogene Dimension* des Risikos bestimmt, in welcher Art und Weise sowie Höhe das Ereignis bzw. die Entscheidung oder Handlung über die Schadenskomponente<sup>41</sup> die Unternehmenssituation beeinflusst. Es existieren mehrere Alternativen bezüglich Art und Höhe der Beeinflussung der Unternehmenssituation durch das Ereignis, so daß keine Sicherheit über das Eintreten eines bestimmten Ergebnisses besteht. Allerdings läßt sich zumindest eine Wahrscheinlichkeit für den Eintritt des Ereignisses angeben.

<sup>38</sup> Vgl. *BLANKENBURG* (1975), S. 218.

<sup>39</sup> Vgl. *KUPSCH* (1971), S. 15, *HORNUNG* (1998), S. 278.

<sup>40</sup> In Anlehnung an *SCHORCHT* (2004), S. 29.

<sup>41</sup> Der Schaden läßt sich in Form der Schadensarten „Kosten“, „Terminverzug“ und „Qualitätsminderung“ ausdrücken, die zu Erfolgsmininderungen des Unternehmens beitragen. Vgl. *SCHNORRENBERG/GOEBELS* (1997), S. 7.

### 3 Risikomanagement

#### 3.1 Risikomanagementansätze in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Ausgehend vom bisher entwickelten Verständnis des Risikophänomens und der Abgrenzung des relevanten Risikobegriffes, wenden sich die Ausführungen nunmehr der unternehmerischen Handhabung des Risikos zu. Da es aufgrund der zunehmenden Komplexität und steigenden Dynamik der Umwelt immer schwieriger geworden ist, Risiken zu erkennen, zu bemessen und zu bewältigen, tritt der Aspekt des Umganges mit dem Risiko in den Vordergrund des Risikomanagements und erfordert eine entsprechende Berücksichtigung im Rahmen des Ertragsmanagements.<sup>42</sup> Um im folgenden eine begriffliche und inhaltliche Abgrenzung vornehmen zu können, werden eingangs ausgewählte Ansätze der Risikomanagementliteratur systematisiert.

Das Risikomanagement läßt sich in Abhängigkeit von der jeweils zugrundeliegenden Risikoauffassung in das *Risikomanagement i. e. S.* und das *Risikomanagement i. w. S.* differenzieren. Das Risikomanagement i. e. S. betrachtet nur die reinen Risiken, wohingegen das Risikomanagement i. w. S. zusätzlich zu den reinen Risiken die spekulativen Risiken berücksichtigt.<sup>43</sup>

In Abhängigkeit von der historischen Entwicklung des Risikomanagements differenziert die betriebswirtschaftliche Literatur zudem in „*Risk Management*“ und *Risikomanagement*.<sup>44</sup> Wie Abbildung 2 verdeutlicht, wird unter „*Risk Management*“, welches dem Versicherungsmanagement entstammt, das Risikomanagement i. e. S. verstanden, während Risikomanagement dagegen mit dem Risikomanagement i. w. S. gleichzusetzen ist, das seine Wurzeln in der langfristigen Unternehmensplanung hat.

<sup>42</sup> Vgl. HALLER (1986b), S. 8.

<sup>43</sup> Vgl. zu dieser Abgrenzung u. a. HOFFMANN (1985), S. 11. Während u. a. MUGLER (1979), IMBODEN (1983) Vertreter des Risikomanagements i. e. S. sind, zählen u. a. SCHUY (1989), MENSCH (1991), HERMANN (1996) zu den Vertretern des Risikomanagements i. w. S.

<sup>44</sup> Vgl. zur Geschichte des „*Risk Management*“ ENGLEHART (1994), S. 65 ff. Zur Abgrenzung zwischen „*Risk Management*“ und Risikomanagement siehe HERMANN (1996), S. 32 ff. SEIFERT (1981), S. 746 ff., wirft dem „*Risk-Management*“-Konzept eine Verengung und Verkürzung vor, weil sich der Bezugsbereich auf reine Risiken beschränkt und die Chancen vernachlässigt, eine Dominanz der Versicherung bei vielen zur Auswahl gestellten Instrumentarien existiert sowie eine organisatorische Beschränkung auf ausgewählte Funktionen im mittleren Management erfolgt. Daraufhin erweitert SEIFERT in einer Vorreiterrolle den Konzeptsatz um das unternehmerische Risiko. Er zeichnet hierbei einen Entwicklungspfad für ein umfassendes Risikomanagement auf.

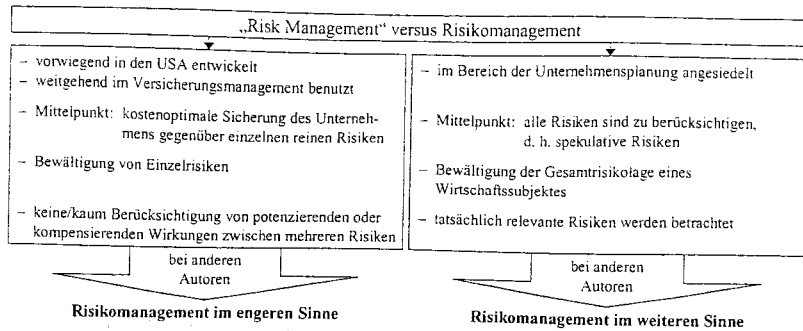


Abbildung 2: Abgrenzung des „Risk Management“ vom Risikomanagement<sup>45</sup>

In der Literatur ist zudem häufig eine Differenzierung in ein spezielles und ein generelles Risikomanagement zu finden.<sup>46</sup> Die Konzeption des *speziellen Risikomanagements* beschränkt sich auf eine Teilmenge der tatsächlichen Risiken, die vorwiegend der operativen Entscheidungsebene zuzuordnen sind. Es erfolgt lediglich eine Betrachtung der reinen Risiken und eine Untersuchung von Einzelrisiken. Mit dieser Abgrenzung entspricht es dem Risikomanagement i. e. S. bzw. dem „Risk Management“. Die Beschränkung der Betrachtung auf bestimmte Risikoarten, ohne Berücksichtigung der Bedeutung der einzelnen Risiken für das unternehmerische Gesamtrisiko, wird im Rahmen des *generellen Risikomanagements* aufgehoben. Ebenso erfolgt dort eine Ausdehnung des zeitlichen Bezugsrahmens. Es wird auf eine stärker prospektive Ausrichtung der Risikobetrachtung geachtet, weshalb auch von einem strategischen Risikomanagement gesprochen wird. Der Konzeption des generellen Risikomanagements werden alle Institutionen, Prozesse und Instrumente subsumiert, welche eine zielgerichtete Gestaltung der Risikolage des Unternehmens bewirken und damit der Risikop Problemlösung dienen.<sup>47</sup> Im Hinblick auf das Begriffsverständnis des Risikos kann das generelle Risikomanagement den Ansätzen des Risikomanagements i. w. S. zugeordnet werden.

Die bisher erörterten Differenzierungsversuche der vorhandenen Risikomanagementansätze führen – bedingt durch das zugrundeliegende Risikoverständnis – regelmäßig zu der Abgrenzung von Risikomanagement i. e. S. und Risikomanagement i. w. S. Zu beachten ist, daß eine Abgrenzung der Risikomanagementansätze nur idealtypisch erfolgen kann.<sup>48</sup> Vor dem Hintergrund, daß die Übergänge zwischen den beiden Konzeptionen – resultierend aus den Schwierigkeiten bei der Abgrenzung reiner Risiken von spekulativen Risiken – fließend sind und das Risikomanagement i. w. S. das Risikomanagement i. e. S. als Teilbereich beinhaltet, ergeben sich in der Literatur häufig Auffassungsunterschiede und damit auch Zuordnungsprobleme der Risikomanagementansätze. Zum Teil werden die

<sup>45</sup> In Anlehnung an SCHORCHT (2004), S. 32.

<sup>46</sup> Vgl. HALLER (1986a), S. 121 ff., HAHN (1987), S. 137 ff., KRYSTEK (1999), S. 147 ff.

<sup>47</sup> Vgl. FASSE (1995), S. 61.

<sup>48</sup> Vgl. MENSCH (1991), S. 30.

Begriffe in der Literatur auch vermischt benutzt,<sup>49</sup> so daß bei den weiteren Erörterungen die von den Autoren jeweils zugrunde gelegte Definition des Risikomanagements bei der Zuordnung der einzelnen Konzeptionen zu berücksichtigen bleibt.

Eine sinnvolle Systematisierung stammt von SAUERWEIN/TURNER. Diese nehmen eine Abgrenzung zwischen dem *traditionellen* und dem *systemorientierten Risikomanagementansatz* vor, wobei die Differenzierung – wie in Tabelle 1 erläutert – nicht nur in Abhängigkeit von der Art des betrachteten Risikos erfolgt, sondern auch von der Art der Behandlung und vom Umgang mit Risiken sowie von der organisatorischen Einbettung des Risikomanagements im Unternehmen.<sup>50</sup>

Merkmale	Traditioneller Risikomanagementansatz	Systemorientierter Risikomanagementansatz
Art des betrachteten Risikos	verengte Sichtweise des Risikobegriffes	erweiterte Sichtweise, d. h. es werden negative Auswirkungen von Risiken als auch die Möglichkeit positiver Abweichungen betrachtet
Art der Behandlung und Umgang mit Risiken	Risikomanagement als begleitende Führungsfunktion zur Unterstützung der Sicherung von Unternehmenszielen	Gewährleistung einer ganzheitlichen Sicht des Risikomanagements
Organisatorische Einbettung des Risikomanagements im Unternehmen	auf eher operativer Ebene angesiedelt wird versucht, das Risiko zu vermeiden	weist einen strategischen Charakter auf und wird als ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet <sup>51</sup>

Tabelle 1: Systematisierung der Risikomanagementkonzeptionen nach SAUERWEIN/TURNER

HOEVE/SCHWEITZER<sup>52</sup>, deren Ausführungen sich auf DELOACH<sup>53</sup> stützen, differenzieren das Risikomanagement ähnlich, jedoch detaillierter als SAUERWEIN/TURNER. Sie unterscheiden zwischen *einfachem* und *integriertem Risikomanagement*. Das integrierte Risikomanagement ist dabei als die umfassendste und konsequenteste Form des Risikomanagements zu charakterisieren, die sich gleichzeitig durch einen Paradigmenwechsel auszeichnet. Dieser Wechsel erfolgt im Hinblick auf die Zielsetzung, den Umfang, die Instrumente und die Organisation. Neben dem Charakteristikum der Integration in alle Unternehmensebenen und -prozesse ist das integrierte Risikomanagement durch Merk-

<sup>49</sup> Vgl. u. a. IMBODEN (1983), S. 87 ff., der feststellt, daß sich schon allein die Begriffsauffassungen bezüglich des Terminus „Risk Management“ sowie deren Begriffsinhalte vielfältig darstellen. Er differenziert schließlich zwischen praxisbezogenen und theoretischen Definitionsansätzen.

<sup>50</sup> Vgl. SAUERWEIN/TURNER (1998), S. 24 f. Der Systemansatz beruht auf der Grundvorstellung, daß rein analytisches Denken durch eine integrierte und ganzheitliche Betrachtungsweise ergänzt werden muß. Die Denkweise des Systemansatzes läßt sich durch Eigenschaften des ganzheitlichen, prozeßorientierten, interdisziplinären, analytisch und zugleich synthetischen sowie pragmatischen Denkens umschreiben. Vgl. HALLER (1986b), S. 12.

<sup>51</sup> SEIFERT (1981), S. 746 ff., war der erste Vertreter, der den zeitlichen Betrachtungsrahmen des Risikomanagements auf den strategischen Bereich erweitert hat. HALLER (1986a), S. 117 ff., unterstützt das Bestreben von SEIFERT und unterstellt das strategische Risikomanagement der Gesamtkoordination des strategischen Managements.

<sup>52</sup> Vgl. HOEVE/SCHWEITZER (2001), S. 108.

<sup>53</sup> Vgl. DELOACH (2000).

male wie seine umfassende, prozeßorientierte, proaktive und kontinuierliche Ausrichtung gekennzeichnet. In Tabelle 2 wird der Paradigmenwechsel verdeutlicht.

Einfaches Risikomanagement	Integriertes Risikomanagement
fragmentiert	integriert
eng fokussiert	umfassend
funktional gegliedert	prozeßorientiert
negativ	positiv und negativ
reaktiv	proaktiv
ad hoc	kontinuierlich
kostenorientiert	wertorientiert

Tabelle 2: Paradigmenwechsel vom einfachen zum integrierten Risikomanagement

Die weiteren Erörterungen sollen auf Basis des systemorientierten Risikomanagementansatzes unter Berücksichtigung des integrierten Risikomanagementgedankens erfolgen.<sup>54</sup> Aufgrund der gewählten Definition des Risikos konzentriert sich das Risikomanagement dabei auf das reine Risiko und die „negative“ Seite des spekulativen Risikos.

### 3.2 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements

In Anlehnung an die für das Management und das Controlling von Risiken geprägte Risikodefinition sowie dem zugrundeliegenden systemorientierten Risikomanagementansatz wird nachfolgend auf die Ziele, Funktionen und die daraus abgeleiteten Aufgaben des Risikomanagements eingegangen. Die *Ziele des Risikomanagements* knüpfen unmittelbar an die Unternehmensziele an und sind somit nur im Zusammenhang mit den jeweiligen spezifischen Unternehmenszielen detailliert zu bestimmen.<sup>55</sup> Der *Zweck des Risikomanagements* besteht in einer nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens und der Sicherung des Erreichens der darüber hinaus bestehenden bzw. damit in Verbindung stehenden Unternehmensziele. Dies kann nur durch eine integrative Berücksichtigung der Risikodimension in den unternehmerischen Entscheidungen erfüllt werden. Dabei kann jedoch keine generelle Vermeidung bzw. Verminderung der Risiken eines Unternehmens angestrebt werden, weil Risiken eingegangen werden müssen, um langfristig Erfolgspotentiale zu sichern und auszubauen, die ihrerseits wiederum zum Unternehmenserfolg beitragen. Vielmehr steht die Beherrschung der Risiken im Vordergrund der Bemühungen, wobei auch von einer Optimierung der Risikosituation gesprochen wird.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Eine Übersicht, die sich eingehend mit existierenden Risikomanagementkonzeptionen, insbesondere deren Charakterisierung und Abgrenzung, beschäftigt, findet sich bei MENSCH (1991), S. 8 ff., der die Konzeptionen hinsichtlich ihrer Kennzeichnung, der betrachteten Handlungsmöglichkeiten und der funktionalen Aspekte genauer analysiert.

<sup>55</sup> Vgl. HERMANN (1996), S. 39.

<sup>56</sup> Vgl. HÖLSCHER (2000b), S. 306.

Eine restriktiv wirkende Zielsetzung des Risikomanagements besteht allerdings in der weitgehenden Vermeidung von Existenzgefahren für das Unternehmen sowie der möglichst effizienten und effektiven Bewältigung erfolgsgefährdender Risiken unter Berücksichtigung der Gesamtrisikolage. Dies setzt voraus, daß einerseits, entsprechend dem aus dem Formalziel abgeleiteten Wirtschaftlichkeitsstreben, die Kosten der Risikobewältigung nicht den Nutzen der Risikobewältigung übertreffen, andererseits das Gesamtrisikoportfolio des Unternehmens durch eine partielle Risikostreuung im Sinne der Portfolioselektion insoweit ausgeglichen ist, daß die bestehende Risikolage für ein Unternehmen keine Existenzgefährdung mehr darstellt und Risikotragfähigkeit gegeben ist.<sup>57</sup>

Da mit jeder unternehmerischen Entscheidung gewöhnlich Risiken verbunden sind, ist das Risikomanagement unternehmensführungsimmanent und nur schwer von der Unternehmensführung und schließlich auch vom Ertragsmanagement separierbar.<sup>58</sup> Dabei zielt Risikomanagement auf eine prospektiv ausgerichtete Bewältigung der Risiken und die Nutzung der Chancen<sup>59</sup> und ist speziell gerichtet auf

- die frühzeitige Identifikation der Risiken der betrieblichen Geschäftstätigkeit,
- die Kenntnis der Konsequenzen der Übernahme von Risiken,
- die Limitierung der erfolgsgefährdenden Risiken,
- die Abwendung und Vermeidung existenzbedrohender Abweichungen von den Unternehmenszielen sowie
- die bereits dargestellte effiziente und effektive Risikobewältigung unter gleichzeitiger Berücksichtigung der den Risiken gegenüberstehenden Chancen.<sup>60</sup>

Die *Funktionen des Risikomanagements* sind auf eine möglichst erfolgreiche Verwirklichung der Unternehmensziele sowie der daraus abgeleiteten Ziele und Zwecke des Risikomanagements ausgerichtet. Die als allgemeine *Aufgabe des Risikomanagements* bezeichnete Führungsfunktion beinhaltet die Einbindung der Risikokomponente bei der Verfolgung der angestrebten Unternehmensziele auf allen Führungsebenen, d. h. auch das Bewußtmachen des unspezifizierten Risikophänomens im Rahmen des Ertragsmanagements, und mündet in der Entwicklung einer risikobewußten Unternehmensphilosophie. Erst durch die Verbreitung eines erhöhten allgemeinen Risikobewußtseins im gesamten Unternehmen wird die Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Risikomanagementziele gesetzt.<sup>61</sup> Zu den detaillierten Aufgaben des Risikomanagements zählen die Implementierung von organisatorischen Maßnahmen, Methoden und Systemen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Klassifikation, Steuerung und Kontrolle der Risiken sowie einer sich daran anschließenden kontinuierlichen Weiterentwicklung des Risikomanagementinstru-

<sup>57</sup> Vgl. ALBACH (1978), S. 713, BRAUN (1984), S. 48, HERMANN (1996), S. 38 f. Risikotragfähigkeit wird dabei verstanden als die Fähigkeit des Unternehmens, Verluste aus eingetretenen Gefahren tragen zu können, ohne insolvent zu werden. Die Risikotragfähigkeit steht in einem engen Zusammenhang mit dem Risikodeckungspotential. Vgl. SCHORCHT (2004), S. 173 f.

<sup>58</sup> Vgl. GÖTZE/GLASER/HINKEL (2001), S. 98.

<sup>59</sup> Vgl. MACHARZINA (2003), S. 597.

<sup>60</sup> Vgl. SCHORCHT (2004), S. 36 f.

<sup>61</sup> Vgl. BRAUN (1984), S. 58, KUPSCH (1995), S. 533.



mentariums. Die benannten Aufgaben finden sich dabei in einem sich kontinuierlich wiederholenden Prozeß, dem Risikomanagementprozeß, wieder.<sup>62</sup>

Die Aufgaben des Risikomanagements lassen sich zusätzlich – entsprechend ihrer Ausrichtung – in strategische und operative Aufgaben unterscheiden. Die *strategisch ausgerichteten Aufgaben des Risikomanagements*<sup>63</sup> zielen unter Berücksichtigung der komplexen, unsicheren Problemsituation, der Vielzahl möglicher Einfluß- und Handlungsfaktoren sowie des hohen Grades an informatorischer Unvollkommenheit zunächst auf die Analyse und Bewertung der strategischen Risiken. Im Mittelpunkt der Betrachtung strategischer Risiken stehen die mit der Schaffung und Nutzung von Erfolgspotentialen verbundenen negativen Auswirkungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der ihnen gegenüberstehenden Chancen. Des weiteren muß das Risikomanagement Strategien zur Risikohandhabung unter gleichzeitiger Optimierung des Erfolges entwerfen, wobei sichergestellt sein muß, daß die Gesamtrisikolage des Unternehmens nicht dessen Risikotragfähigkeit übersteigt.<sup>64</sup> Das strategische Risikomanagement dient dabei der Bereitstellung von Strukturen und Zielvorgaben für das operative Risikomanagement.<sup>65</sup> Ein wirkungsvolles strategisches Risikomanagement bildet die Grundvoraussetzung für ein effektives operatives Risikomanagement.<sup>66</sup>

Im *Rahmen des operativen Risikomanagements*<sup>67</sup> steht die Gestaltung einer gegebenen Risikosituation durch Koordination von risikobehafteten Einzelentscheidungen zu einem akzeptablen Gesamtrisiko im Mittelpunkt. Da es sich hier – im Vergleich zum strategischen Risikomanagement – um einfachere durchschaubare Problemsituationen mit einem kurzfristigen Wirkungshorizont und einem geringen Grad an informatorischer Unvollkommenheit handelt, gestaltet sich die Analyse, Bewertung und Steuerung der betrachteten Risikosituation weniger schwierig, wobei aber trotzdem darauf geachtet werden muß, daß die Risikotragfähigkeit des Unternehmens gewährleistet bleibt. Dem Risiko der konkreten Situation stehen dabei Erfolg und Liquidität als Steuerungsgrößen gegenüber.

Die Aufgabe des Risikomanagements besteht vor dem Hintergrund der zielorientierten Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Unternehmens sowie im Hinblick auf die Berücksichtigung von Risiken im Rahmen des Ertragsmanagements – neben der Identifikation der Unternehmensrisiken und der Beurteilung dieser Risiken – in der unternehmensexistenz- und erfolgspotentialorientierten Gestaltung der Unternehmensrisikoposition. Die Risiken eines Unternehmens sind so zu steuern und zu regeln, daß die Existenz des Unternehmens durch eine Verringerung von Risiken bei weiterhin bestehenden Chancen gesteigert wird und sichergestellt ist, daß die Gesamtrisikolage des Unternehmens nicht dessen Risikotragfähigkeit übersteigt und der Unternehmenserfolg den An-

<sup>62</sup> Vgl. HORNUNG (1999), S. 12, sowie ausführlich zu diesem Prozeß SCHORCHT (2004), S. 66 ff.

<sup>63</sup> Hierbei liegt die Konzeption eines generellen oder systemorientierten Risikomanagements zugrunde.

<sup>64</sup> Vgl. BAETGE/JERSCHENSKY (1999), S. 171.

<sup>65</sup> Vgl. HÖLSCHER (2000b), S. 306.

<sup>66</sup> Wie empirische Untersuchungen gezeigt haben, wird die Bedeutung des strategischen Risikomanagements jedoch erheblich unterschätzt. Vgl. hierzu detailliert HÖLSCHER (2000a), S. 450 f.

<sup>67</sup> Vgl. KUPSCH (1995), S. 533. Operatives Risikomanagement bezieht sich auf die unmittelbare Erfolgserzielung unter Beachtung der dabei einzugehenden Risiken und findet im Rahmen der speziellen oder traditionellen Risikomanagementansätze Berücksichtigung.

teilseignern „eine befriedigende Verzinsung des bereitgestellten Eigenkapitals nachhaltig gewährleistet.“<sup>68</sup> Demzufolge ist im Rahmen der Führung eines Unternehmens ein gezieltes Management der Risiken und Chancen unabdingbare Voraussetzung für die weitere Steigerung des Erfolges. Die erfolgsorientierte Führung des Unternehmens und somit auch das Ertragsmanagement setzen schließlich die bewußte Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Risiken voraus.<sup>69</sup>

### 3.3 Risikomanagementverständnis in der deutschen Rechtsordnung

Die seit Jahrzehnten laufende theoretisch-wissenschaftliche sowie praxisorientierte Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich des Risikomanagements<sup>70</sup> erfuhr insbesondere mit der Verabschiedung des KonTraG<sup>71</sup> im Mai 1998 eine *verstärkte Aufmerksamkeit innerhalb der deutschen Rechtsordnung*. Im folgenden wird deshalb kurz auf die Einordnung der Vorschriften bezüglich des Risikomanagements eingegangen. Der § 91 Abs. 2 AktG konkretisiert die Leitungsaufgabe der Unternehmensführung für den Teilbereich der Risikofrüherkennung. Es wird festgelegt, daß die Risikovorsorge zumindest die bestandsgefährdenden bzw. die sich wesentlich nachteilig auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirkenden Risiken, die das Unternehmen treffen können, frühzeitig erkennen und organisatorisch absichern muß.<sup>72</sup> Die Betonung liegt hierbei – neben den aus dem Wirksamwerden reiner Risiken resultierenden Gefahren – auf der negativen Abweichung von Erfolgsvorgaben, insbesondere der verlustorientierten Sichtweise.<sup>73</sup>

Der Zuordnung der Risikofrüherkennung laut KonTraG von BITZ<sup>74</sup> zum Risikomanagement i. e. S. kann nicht zugestimmt werden, denn es geht im Rahmen der Bestimmungen des KonTraG insbesondere um die Behandlung unternehmerischer Risiken, denen Chancen gegenüberstehen. Risikomanagement i. w. S., wie es vor allem die neuere, betriebswirtschaftliche Literatur fordert, wird vom KonTraG jedoch nicht explizit vorgeschrieben. Eine entsprechende Ausgestaltung des Risikomanagements liegt im Ermessen der Unternehmensführung und muß unternehmensindividuell im Rahmen der internen Organisation gemäß der jeweiligen Risikoakzeptanz sowie in Abhängigkeit von den Markt- und Wettbewerbsverhältnissen entwickelt werden. Da jedoch innerhalb der strategischen Unternehmensführung – im Sinne der Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens – die Schaffung und Nutzung von Erfolgspotentialen und damit von Chancen im Mittelpunkt der Bemühungen steht, ist die simultane Betrachtung der mit den Erfolgspotentialen verbundenen Chancen und Risiken erforderlich.

<sup>68</sup> HERING (2003), S. 9.

<sup>69</sup> Vgl. GLEISSNER (2000), S. 1629.

<sup>70</sup> Vgl. u. a. MUGLER (1979), IMBODEN (1983), SCHUY (1989), MENSCH (1991).

<sup>71</sup> Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) beinhaltet u. a. als Kernpunkt die Einführung eines Überwachungssystems zur Früherkennung von Risiken.

<sup>72</sup> Vgl. BITZ (2000), S. 233.

<sup>73</sup> Die verlustorientierte Sichtweise des Risikobegriffes nach KonTraG erklärt sich aus der primär vorliegenden Gläubigerschutzfunktion der deutschen Rechnungslegung. Gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB müssen im Jahresabschluß alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlußstichtag entstanden sind, berücksichtigt werden.

<sup>74</sup> Vgl. BITZ (2000), S. 232 ff.

Die Ansätze des KonTraG wurden durch das TransPubG<sup>75</sup> mit dem Ziel aufgegriffen, die Rechte des Aufsichtsrates zu stärken und die Berichtspflichten des Vorstandes zu verschärfen. Im TransPubG finden die Verhaltensempfehlungen des Corporate Governance Kodex<sup>76</sup> ihre Berücksichtigung. Dieser stellt – auf Basis gesetzlicher Vorschriften sowie international und national anerkannter Standards – Empfehlungen zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften auf und soll eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensleitung und -überwachung gewährleisten. Mit der Begründung, den Kodex als innovatives, flexibles Instrument schnell an künftige Veränderungen anpassen zu wollen, erfolgte keine gesetzliche Fixierung. Mit Hilfe des Kodex werden der Pflichtenrahmen des Vorstandes konkretisiert sowie die Rechte des Aufsichtsrates und der Hauptversammlung erweitert.<sup>77</sup> Die Aufsichtsratsstätigkeit konzentriert sich demnach noch stärker auf die Überwachung zukünftiger Risiken und ein Zustimmungsrecht im Hinblick auf Entscheidungen oder Maßnahmen, welche die Ertragsaussichten oder die Risikosituation des Unternehmens grundlegend verändern.<sup>78</sup>

Die Bestimmungen des TransPubG setzen ein entsprechend ausgestaltetes Risikomanagementsystem voraus. Die Regelungen gilt es in den Unternehmen im Rahmen der Ausgestaltung des Risikomanagements zu berücksichtigen, ungeachtet dessen, daß sowohl die Regelungen des KonTraG als auch des TransPubG lediglich für börsennotierte Gesellschaften bzw. AGs Gültigkeit besitzen. Es besteht Einigkeit darüber, daß Ausstrahlungswirkungen auf andere Rechtsformen existieren. Nicht zuletzt die aktuelle Debatte – insbesondere hervorgerufen durch die zunehmende Globalisierung sowie die Entwicklungen auf dem Kapitalmarkt<sup>79</sup> – bietet für jedes Unternehmen Anlaß, durch Unternehmenskontrolle und Transparenz den Umgang mit Risiken für Anleger zu reflektieren.<sup>80</sup>

<sup>75</sup> Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPubG) setzt Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex im Aktien- und Bilanzrecht um. Durch die Regelungen des TransPubG soll mehr Offenheit in der Unternehmensführung sowie eine Stärkung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrates erreicht werden. Änderungen im HGB sind insbesondere zur Rechnungslegung und zu Offenlegungspflichten von Kapitalgesellschaften vorgenommen worden. Vgl. online *o. V.* (2002b).

<sup>76</sup> Der im Februar 2002 verabschiedete Corporate Governance Kodex definiert den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens. Im Mittelpunkt stehen die Kompetenzen, die Organisation und das Zusammenwirken der Unternehmensorgane sowie ihr Verhältnis zu den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens. Vgl. online *o. V.* (2002a).

<sup>77</sup> Vgl. online *o. V.* (2002b).

<sup>78</sup> Dieses Zustimmungsrecht ist in § 111 AktG verankert.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu die Beiträge in BRÖSEL/KASPERZAK (2004).

<sup>80</sup> Vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V./PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002), S. 63.

## 4 Risikocontrolling

### 4.1 Risikocontrollingansätze in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Die Wirksamkeit des Risikomanagements ist vor allem vom zugrundeliegenden Instrumentarium des Risikocontrollings abhängig, weil das Risikocontrolling die Informationen erzeugt und aufbereitet, die zugleich eine risiko- und ertragsorientierte Steuerung des Unternehmens zulassen. Deshalb werden an dieser Stelle die Zielsetzung und die Aufgabenstellung des Risikocontrollings<sup>81</sup> näher erörtert. Da in der Literatur *kein einheitliches Begriffsverständnis* bezüglich des Controllings existiert und die Aufgaben und Instrumente des Controllings in Abhängigkeit vom jeweils gewählten Controllingansatz<sup>82</sup> deutlich voneinander abweichen, sind im Zusammenhang mit einer geeigneten Controllingdefinition Aussagen über die Ziele und Funktionen des Controllings (und somit auch des Risikocontrollings) zu treffen, auf deren Grundlage wiederum der Aufgabenbereich sowie die Instrumente des Controllings (bzw. des Risikocontrollings) zu bestimmen sind.<sup>83</sup>

Eine *am Risikomanagement orientierte Betrachtung des Controllings*<sup>84</sup> wurde *erstmal*s von BRAUN vorgenommen.<sup>85</sup> Dabei baut BRAUN einerseits auf der Controllingkonzeption von HORVÁTH auf, welcher den Schwerpunkt des Controllings auf die Koordination von Planung und Kontrolle sowie die Informationsversorgung legt. Andererseits wählt er die Erörterungen von WILD als Ausgangsbasis und führt diese zu dem Ergebnis, daß ein umfassendes Risikomanagement sowohl einen Beitrag zur Risikominderung leistet als auch hilft, Risiken und Erfolgchancen aufzudecken und kalkulierbar zu machen.<sup>86</sup> Der Verdienst seiner Arbeit besteht in der Entwicklung einer in sich geschlossenen, umfassenden Konzeption, die das Risikoproblem behandelt. Das Risikomanagement soll in diesem Zusammenhang ein systematisches Erkennen, Bewerten und Bewältigen aller Risiken ermöglichen. Hierfür ist ein Risikomanagementsystem erforderlich, welches durch die Versorgung der Unternehmensführung mit entscheidungsrelevanten Informationen zur umfassenden Risikobewältigung beiträgt.

---

<sup>81</sup> Vgl. u. a. BAETGE/JERSCHENSKY (1999), S. 171 ff., HORNUNG/REICHMANN/FORM (2000), S. 153 ff.

<sup>82</sup> Hierbei ist zu beachten, daß Controllingansätze kontextabhängig sind und demzufolge deren konkrete Ausprägung auf den im einzelnen vorliegenden Kontext im Sinne des situativen Ansatzes zurückzuführen sind. Vgl. WEBER/SCHÄFFER (1999), S. 740.

<sup>83</sup> Vgl. GÖTZE/GLASER/HINKEL (2001), S. 95 ff., die in ihrem Aufsatz zum Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive zunächst eine Systematisierung verschiedener Controllingkonzeptionen vornehmen, um darauf aufbauend die Funktionen des Risikocontrollings differenziert für die maßgeblichen Sichtweisen herauszuarbeiten.

<sup>84</sup> Um Verständnisprobleme auszuschließen, umfaßt der Begriff des Risikocontrollings nachfolgend das funktionale Controlling. Das Risikocontrolling aus institutionaler Sicht soll als Tätigkeit des Controllers bezeichnet werden. Vgl. zum Controllingbegriff bspw. SCHORCHT (2004), S. 41 ff.

<sup>85</sup> Vgl. BRAUN (1984).

<sup>86</sup> Vgl. WILD (1974), S. 15.

Entsprechend der koordinierenden Aufgabe des Controllings unterscheidet *BRAUN* – wiederum nach *HORVÁTH* – seine Betrachtung des Risikomanagements in die *systembildende und systemkoppelnde Koordination*. Die systembildende Koordination des Risikomanagements beinhaltet die Gestaltung eines risikoorientierten Planungs- und Kontrollsystems sowie eines risikoorientierten Informationsversorgungssystems. Im Rahmen der systemkoppelnden Koordination des Risikomanagements bilden die laufende Abstimmung aller Maßnahmen und Entscheidungen zur Risikobewältigung sowie der gesteuerte Einsatz der speziellen Maßnahmen und Instrumente zur Risikobewältigung den Mittelpunkt der Aufgaben. In besonderen Fällen muß das Controlling selbst unmittelbar bei der Risikobewältigung mitwirken.<sup>87</sup> Nach der Auffassung von *BRAUN* wird der Grundstein für eine umfassende Risikobewältigung im Rahmen der systembildenden Koordination gelegt. Seine weiteren Ausführungen beschäftigen sich deshalb lediglich mit diesem Aspekt.<sup>88</sup> In Anlehnung an die Bestimmung der Risikomanagementfunktionen begreift er das Risikomanagement als eine spezifische Controllingaufgabe. Demzufolge braucht keine eigenständige Risikomanagementorganisation aufgebaut zu werden, sondern die Aufgaben des Risikomanagements sind als ein wesentlicher Teilaspekt in die bestehende Controllingorganisation zu integrieren.<sup>89</sup> In diesem Sinne kann Risikomanagement nur als eine unterstützende Tätigkeit der Unternehmensführung interpretiert werden.

Kritisch zu bewerten ist, daß die entwickelte Konzeption von *BRAUN* auf dem ursachenbezogenen Risikobegriff der Unsicherheit aufbaut.<sup>90</sup> *MENSCH* nimmt dies zum Anlaß für eine weiterführende Betrachtung der *Risikomanagementkonzeption im Rahmen des Risikoverständnisses i. w. S.* Er begrenzt die Aufgaben des Controllings auf die Koordination des risikoorientierten Planungs- und Kontrollsystems sowie des risikoorientierten Informationsversorgungssystems.<sup>91</sup> Controlling, verstanden als Querschnittsfunktion der Unterstützung von Führungsentscheidungen durch die Gestaltung eines Planungs- und Kontrollsystems sowie eines Informationsversorgungssystems, kann nach seiner Auffassung mit dem Risikomanagement verbunden werden. Die Aufgaben der expliziten Einbeziehung von Risiken in Planungs- und Kontrollstrukturen sowie die Bestrebungen der Reduktion von Unsicherheiten durch die Ausgestaltung von Informationsversorgungssystemen sind demzufolge in den Bereich des Controllings zu integrieren.<sup>92</sup> Problematisch erscheint die Umsetzung der Risikomanagementkonzeption von *MENSCH*, falls im Unternehmen kein ausgereiftes Controlling mit einem Planungs- und Kontroll- sowie Informationsversorgungssystem vorhanden ist.

<sup>87</sup> Vgl. *BRAUN* (1984), S. 61.

<sup>88</sup> Vgl. *BRAUN* (1984), S. 72.

<sup>89</sup> Vgl. *BRAUN* (1984), S. 295.

<sup>90</sup> Vgl. *BRAUN* (1984), S. 37 ff.

<sup>91</sup> Vgl. *MENSCH* (1991), S. 224.

<sup>92</sup> Vgl. *KUPSCH* (1995), S. 542.

## 4.2 Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings

In Analogie zu einer möglichen Abgrenzung zwischen Management und Controlling<sup>93</sup> grenzt sich das Risikocontrolling nicht nur begrifflich, sondern vor allem inhaltlich vom Risikomanagement ab. Die *Zielsetzung des Risikocontrollings* beinhaltet – aufbauend auf den Zielen des Risikomanagements – die Stärkung des Risikobewußtseins der Führungskräfte und der Mitarbeiter des Unternehmens.<sup>94</sup> Gleichzeitig soll im Rahmen des Controllings neben die Ergebnisorientierung explizit die Risikoorientierung bei der Informationsversorgung von Planung, Steuerung und Kontrolle treten.<sup>95</sup>

Die *Aufgaben des Risikocontrollings* leiten sich einerseits aus den Aufgaben des Controllings ab.<sup>96</sup> Controlling umfaßt neben der ergebniszielorientierten Koordination von Planung, Kontrolle und Steuerung die Informationsversorgung im Unternehmen. Demzufolge unterstützt das Risikocontrolling die Unternehmensleitung bei der Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Kontrolle der Risiken durch Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen über Risiken.<sup>97</sup> Allerdings kann auch aus der Aufgabenstellung des Risikomanagements auf die Aufgaben des Risikocontrollings geschlossen werden. Neben die Unterstützung bei der Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Kontrolle der Risiken im Rahmen der Risikohandhabung treten Aufgaben wie die Zuordnung von Verantwortlichkeit für Risikoentscheidungen und die Risikolimitvergabe.<sup>98</sup> Die Aufgaben des Risikocontrollings beschränken sich hierbei nicht nur auf die operative Ebene, d. h. die Erfassung aller operativen Geschäftsrisiken auf Zahlungs- bzw. Liquiditäts- und Erfolgsebene, das Zusammenführen der unterschiedlichen Risiken mit dem Ziel der Risikomessung sowie das Abstimmen der Risiken, sondern weiten sich vielmehr auch auf die strategische Ebene aus. Mit der Suche, dem Aufbau und der Erhaltung von Erfolgspotentialen sind gleichzeitig Risikopotentiale verbunden,<sup>99</sup> die in der Vergangenheit oftmals vernachlässigt wurden, ihrerseits jedoch im Rahmen des strategischen Risikocontrollings zwingend Berücksichtigung finden müssen.

Der Ansatz zu einem Ausbau des Controllings in Richtung einer stärkeren Risikoorientierung wird nach KRYSTEK als generelles Risikocontrolling bezeichnet. In Analogie zur Differenzierung in ein generelles und spezielles Risikomanagement können die *Ziele und Aufgaben des speziellen Risikocontrollings* formuliert werden: Werden dem speziellen Risikomanagement die Aufgaben der Identifikation und Handhabung konkreter Einzelrisiken zugeschrieben,<sup>100</sup> ist der Prozeß der Identifikation und Handhabung konkreter Risiken durch das spezielle Risikocontrolling zu gewährleisten. In Abhängigkeit von der Einteilung des Risikomanagementprozesses werden die Aufgaben der Risikoidentifikati-

<sup>93</sup> Vgl. u. a. SCHORCHT (2004), S. 42 ff.

<sup>94</sup> Vgl. HAHN (1987), S. 139.

<sup>95</sup> Vgl. KRYSTEK (1999), S. 146, HAHN/KRYSTEK (2000) S. 2655.

<sup>96</sup> Vgl. LÜCK (1999), S. 30.

<sup>97</sup> Vgl. LÜCK (1999), S. 30.

<sup>98</sup> Vgl. BUSCHMANN (1992), S. 724 ff.

<sup>99</sup> Vgl. SCHNEIDER (1999), S. 113.

<sup>100</sup> Vgl. KRYSTEK (1999), S. 147. Hierbei wird nicht explizit geklärt, inwieweit KRYSTEK das spezielle Risikomanagement in Anlehnung an HAHN als „Risk Management“ versteht, welches sich im Kern nur auf die versicherbaren Risiken bezieht. Vgl. HAHN (1987), S. 138.

on, der Risikobeurteilung, der Risikosteuerung und der Risikokontrolle unterschieden.<sup>101</sup> Auf eine Differenzierung zwischen generellem und speziellem Risikocontrolling sollte jedoch verzichtet werden, weil es nicht sinnvoll ist, das Risikocontrolling, als eine spezifische Ausprägung der Controllingkonzeption, nochmals in einen generellen und einen speziellen Aspekt zu unterteilen. Diese Aufspaltung stellt ein theoretisches Konstrukt mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion durch eine künstliche Systematisierung dar. Es führt jedoch zu der Annahme, daß der Aufbau eines Risikobewußtseins und die Einführung der Risikoorientierung in die Unternehmensprozesse ohne eine entsprechende Ausgestaltung, wie sie vom speziellen Risikocontrolling vorgenommen wird, möglich wären. In der Realität kann eine Risikoorientierung allerdings erst durch die *Einführung eines sich kontinuierlich wiederholenden Risikomanagementprozesses* manifestiert werden. Demzufolge bedingen und beeinflussen sich die Aufgaben des hier bezeichneten generellen und speziellen Risikocontrollings.

Schließlich kann festgestellt werden, daß das Risikocontrolling die unternehmensweite Unterstützungsfunktion für alle methodischen Fragen des Risikomanagements im Unternehmen übernimmt und demnach eine Konzept- und Methodenberatung der Unternehmensführung darstellt.<sup>102</sup> Durch das Risikocontrolling wird das Risikomanagement zum Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung.<sup>103</sup>

#### 4.3 Abgrenzung von „Risiko-Manager“ und „Risiko-Controller“

Bei der Deskription des Risikocontrollings in der Literatur wird häufig lediglich die Controllertätigkeit umschrieben.<sup>104</sup> Allerdings gestaltet sich eine exakte *Grenzziehung zwischen dem Controlling als Funktion und der Controllertätigkeit* schwierig und wird auch zukünftig durch die Vernetzung der Aufgaben des Managers und des Controllers immer problematischer.<sup>105</sup> Aus Vereinfachungsgründen soll nachfolgend für die Abgrenzung zwischen Risikomanagement und -controlling aus institutionaler Sicht der aus der Unternehmensführung für die Verwirklichung des Risikomanagements Verantwortliche als „Risiko-Manager“ und der im Rahmen der Controllertätigkeit Verantwortliche als „Risiko-Controller“ bezeichnet werden.

Der „*Risiko-Controller*“ ist, beginnend bei der Früherkennung und Erfassung der Risiken, über die Messung und Analyse von Risiken bis hin zur Steuerung und Kontrolle der Risiken, mit der instrumentalen Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses beschäftigt. Die Informationsbereitstellung für die Risikoverantwortlichen im Rahmen eines Risikoberichtswesens ist ebenfalls diesem Tätigkeitsbereich zuzuordnen. Zudem trägt er die Verantwortung für die Implementierung und Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems. Der „*Risiko-Manager*“ übernimmt hingegen die Aufgabe der Formulierung risikopolitischer Grundsätze, die in der Risikopolitik des Unternehmens zusammengefaßt wer-

<sup>101</sup> Vgl. u. a. KROMSCHÖDER/LÜCK (1998), S. 1574.

<sup>102</sup> Vgl. u. a. REICHMANN (1996), S. 561 f.

<sup>103</sup> Vgl. online KPMG (1999), S. 8.

<sup>104</sup> Vgl. u. a. BAETGE/JERSCHESKY (1999), S. 173, SCHNEIDER (1999), S. 113 ff.

<sup>105</sup> Vgl. hierzu auch ESCHENBACH/NIEDERMAYR (1996), S. 91.

den.<sup>106</sup> Mittels dieser Grundsätze werden vom „Risiko-Manager“ Aussagen im Hinblick auf Entscheidungskriterien für das Abwägen von Renditen und Risiken, die Obergrenze für das Gesamtrisiko sowie die Schwellenwerte und Verantwortlichkeiten für Einzelrisiken formuliert.<sup>107</sup> Zudem trifft der „Risiko-Manager“ die Entscheidung über risikopolitische Steuerungsmaßnahmen. Die notwendige Informationsunterstützung erhält der „Risiko-Manager“ hierbei durch den „Risiko-Controller“.

In der Risikomanagementliteratur ist eine derartige Aufgabenabgrenzung<sup>108</sup> bisher selten.<sup>109</sup> Allerdings kann mit der ausführlichen Bearbeitung der Aufgabenabgrenzung „Controlling“ und „Controller“ im Zusammenhang mit dem Risikomanagement, die in Abbildung 3 dargestellt ist, auf die Besonderheit des Risikocontrollings innerhalb des Risikomanagements im Vergleich zum Management-Controlling-Verhältnis aufmerksam gemacht werden. Es stellt sich heraus, daß das Risikocontrolling im Zusammenhang mit dem Risikomanagement aus funktionaler Sicht betrachtet wird, wohingegen die institutionelle Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling unberücksichtigt bleibt.<sup>110</sup> Risikocontrolling wird vielmehr als die methodische Unterstützung des Risikomanagements definiert.<sup>111</sup>

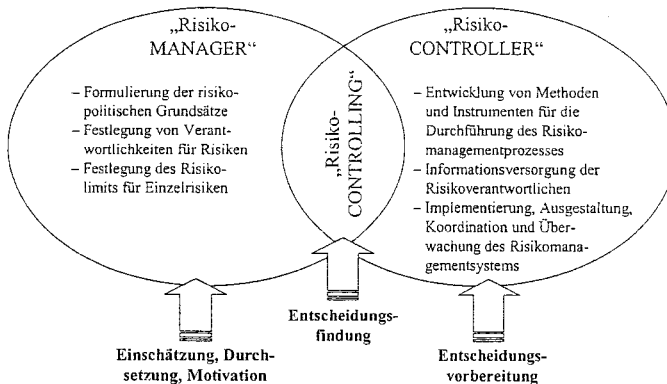


Abbildung 3: Risikokontrolling als Schnittmenge zwischen „Risiko-Controller“ und „Risiko-Manager“<sup>112</sup>

<sup>106</sup> Vgl. GLEISSNER (2000), S. 1628.

<sup>107</sup> Vgl. GLEISSNER (2000), S. 1628.

<sup>108</sup> Bei WEBER (2002), S. 435 ff., wird z. B. vielmehr der Controller des Unternehmens mit den Aufgaben des hier als „Risiko-Controller“ bezeichneten Mitarbeiters betraut. WEBER unterscheidet in seinen Ausführungen sodann die Aufgaben des Controllers im Prozeß des Risikomanagements in Abhängigkeit vom Aufbau, von der Durchführung und von der Überwachung des Risikomanagements.

<sup>109</sup> Ausnahme bildet lediglich SCHORCHT (2004), S. 49 f.

<sup>110</sup> Vgl. zum Risikocontrolling aus funktionaler Sicht GÖTZE/GLASER/HINKEL (2001), S. 95 ff., die im Rahmen ihres Aufsatzes herauszuarbeiten versuchen, welche Funktionen dem Risikocontrolling in Abhängigkeit von der zugrundeliegenden Controllingkonzeption zukommen.

<sup>111</sup> Vgl. u. a. HORNING/REICHMANN/FORM (2000), S. 154.

<sup>112</sup> In Anlehnung an SCHORCHT (2004), S. 51.



Wenn, wie beispielsweise in kleinen und mittleren Unternehmen,<sup>113</sup> für die Umsetzung des Führungskonzeptes des Risikocontrollings die Bildung von auf diese Funktion spezialisierten Stellen und Instanzen untragbar ist, müssen die Aufgaben des Risikocontrollings von den vorhandenen Mitarbeitern übernommen werden.<sup>114</sup> Da zwischen Risikomanagement und Risikocontrolling institutionell betrachtet, d. h. also zwischen „Risiko-Manager“ und „Risiko-Controller“ eine enge Verzahnung besteht,<sup>115</sup> kann in diesen Unternehmen auf eine Differenzierung zwischen Risikomanagement und Risikocontrolling aus institutioneller Sicht verzichtet und vielmehr ein Risikomanagementverantwortlicher mit diesen Aufgaben betraut werden.

#### 4.4 Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling

Unabhängig davon sind Risikomanagement und Risikocontrolling aus funktionaler Sicht voneinander abzugrenzen. Die Ziele, Funktionen und daraus abgeleiteten Aufgaben, die das Risikomanagement und das Risikocontrolling zu erfüllen haben, sind deshalb in Tabelle 3 zusammengetragen.

---

<sup>113</sup> Zu den Merkmalen kleiner und mittlerer Unternehmen vgl. u. a. BRÖSEL/BURCHERT (2004), S. 332 f.

<sup>114</sup> Vgl. ESCHENBACH/NIEDERMAYR (1996), S. 86.

<sup>115</sup> Vgl. HORVÁTH (2002), S. 779.

	Risikomanagement	Risikocontrolling
<b>Ziele</b>	Sicherung des Erreichens der Unternehmensziele auf lange Sicht und nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens bei Optimierung des Chancen-Risiken-Verhältnisses unter Beachtung der Risikokosten	Unterstützung der Unternehmensführung in allen Fragen des Risikomanagements
<b>Funktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entwicklung einer risikobewußten Unternehmensphilosophie</li> <li>→ Einbindung der Risikokomponente bei der Verfolgung der angestrebten Unternehmensziele, d. h. die Bewußtmachung der Risiken und das Erkennen von Chancen auf allen Führungsebenen</li> <li>→ Gestaltung einer gegebenen Risikosituation durch Koordination von risikobehafteten Einzelentscheidungen zu einem akzeptablen Gesamtrisiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informationsversorgung des Risikomanagements und der Risikoverantwortlichen im Unternehmen</li> <li>→ Koordination innerhalb des Risikomanagementsystems</li> <li>→ Methoden- und Instrumentenberatung des Risikomanagements in allen Phasen des Risikomanagementprozesses</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <u>Strategische Ausrichtung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erarbeitung von Strategien zur Risikohandhabung unter gleichzeitiger Optimierung des Ertrages</li> <li>▪ wertsteigernde Gestaltung der Unternehmensrisikoposition, indem das Unternehmen seine Chancen nutzt und seine Gefahren eingrenzt</li> </ul> </li> <li>→ <u>Operative Ausrichtung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementierung von organisatorischen Maßnahmen, Methoden und Systemen zur Risikohandhabung beinhaltet <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die frühzeitige Identifikation der Risiken der betrieblichen Geschäftstätigkeit</li> <li>▪ die Kenntnis der Konsequenzen der Übernahme von Risiken</li> <li>▪ die Limitierung der potentiellen erfolgsgefährdenden Risiken</li> <li>▪ die Abwendung und Vermeidung von existenzbedrohenden Risiken</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <u>Strategische Ausrichtung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung und Implementierung eines Risikomanagementsystems mit zugehörigen Instrumenten</li> <li>▪ Erarbeitung und Einführung eines Risikomanagementhandbuchs</li> <li>▪ Aufbau eines Berichtswesens für Risikomanagement und Risikoverantwortlichen sowie Mitarbeiter im Unternehmen</li> <li>▪ Schaffung der Grundstrukturen für eine geeignete Datenbasis des Risikomanagements</li> </ul> </li> <li>→ <u>Operative Ausrichtung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kontinuierliche Weiterentwicklung des Risikomanagementinstrumentariums</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 3: *Ziele, Funktionen und Aufgaben des Risikomanagements und Risikocontrollings*<sup>116</sup>

In Anlehnung an *HORNUNG/REICHMANN/FORM*<sup>117</sup> kann das Risikomanagement als Funktion der Unternehmensführung und das Risikocontrolling – wie bereits dargestellt – als dessen methodische Unterstützung betrachtet werden. Die hieraus resultierenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen des Risikomanagementprozesses sind in Abbildung 4 aufgeführt.

<sup>116</sup> Quelle: *SCHORCHT* (2004), S. 52.

<sup>117</sup> Vgl. u. a. *HORNUNG/REICHMANN/FORM* (2000), S. 154.

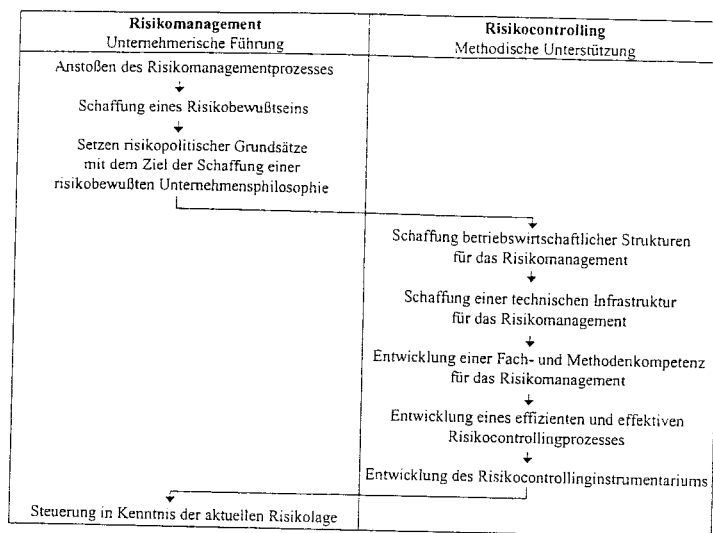


Abbildung 4: Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling<sup>118</sup>

## 5 Zusammenfassung

Obwohl jede reale (unternehmerische) Entscheidung unter Unsicherheit mit Risiken verbunden ist, stellen Risikomanagement und Risikocontrolling für allgemeine Dienstleistungs- und Industrieunternehmen sehr junge Disziplinen im Vergleich zum Banken- und Versicherungssektor dar.<sup>119</sup> Mit dem Ziel der langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz und der daraus resultierenden Suche, dem Aufbau und der Erhaltung von Erfolgspotentialen sind somit gleichzeitig Risikopotentiale verbunden, die bisher oftmals vernachlässigt wurden und die gegenwärtig teilweise auch noch unzureichend berücksichtigt werden. Da es aufgrund der zunehmenden Komplexität und steigenden Dynamik der Unternehmensumwelt immer schwieriger geworden ist, Risiken zu erkennen, zu bemessen und zu bewältigen, ist eine verbesserte Überwachung der Risikolage von Unternehmen im Sinne einer Integration des Risikomanagements und des Risikocontrollings in das Ertragsmanagement in Form einer systematischen und umfassenden Berücksichtigung von Risiken unabdingbar. Vor dem Hintergrund der erforderlichen Erhöhung des *Risiko- bzw. Gefahrenbewußtseins* wurden im vorliegenden Beitrag der Begriff des Risikos sowie die Grundlagen des Risikomanagements und des Risikocontrollings im Lichte des Ertragsmanagements analysiert.

<sup>118</sup> In Anlehnung an HORNING/REICHMANN/FORM (2000), S. 158.

<sup>119</sup> Vgl. HORNING/REICHMANN/FORM (2000), S. 158.

## Quellenverzeichnis

- ALBACH, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978, S. 702–715.
- BAETGE, J./JERSCHENSKY, A. (1999): Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und -Controlling, in: Controlling, 1999, S. 171–176.
- BAETGE, J./KIRSCH, H.-J./THIELE, S. (2003): Bilanzen, Düsseldorf 2003.
- BITZ, H. (2000): Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i. e. S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2000, S. 231–241.
- BLANKENBURG, J. (1975): Risiko-Management, in: MÜLLER-MEHRBACH, H. (Hrsg.), Management-Enzyklopädie: das Managementwissen unserer Zeit, Bd. 8, Frankfurt am Main 1975, S. 2851–2853.
- BRAUN, H. (1984): Risikomanagement – Eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt 1984.
- BRÖSEL, G. (2004): Operationelle Risiken im Bankbetrieb, in: Das Wirtschaftsstudium, 2004, S. 186–189.
- BRÖSEL, G./BURCHERT, H. (2004): Die Akquisition von Unternehmen in Osteuropa und die Bedeutung der weichen Faktoren, in: MEYER, J.-A. (Hrsg.), Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Köln 2004, S. 331–363.
- BRÖSEL, G./KASPERZAK, R. (Hrsg.) (2004): Internationale Rechnungslegung, Prüfung und Analyse, München/Wien 2004.
- BRÖSEL, G./ROTHE, C. (2003): Zum Management operationeller Risiken im Bankbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2003, S. 376–396.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V./PRICEWATERHOUSECOOPERS (Hrsg.) (2002): Corporate Governance in Germany, 2002.
- BURCHERT, H. (2001): Controlling – Aufgaben und Abgrenzung, in: BURCHERT, H./HERING, T./KEUPER, F. (Hrsg.), Controlling, München/Wien 2001, S. 5–10.
- BUSCHMANN, W. (1992): Risiko-Controlling – Anforderungen an die Steuerung von derivativen Finanzinstrumenten, in: Die Wirtschaftsprüfung, 1992, S. 720–729.
- CORSTEN, H./STUHLMANN, S. (1999): Yield Management als Ansatzpunkt für die Kapazitätsgestaltung von Dienstleistungsunternehmen, in: CORSTEN, H./SCHNEIDER, H. (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 79–107.
- DELOACH, J. W. (2000): Enterprise-wide Risk Management – Strategies for linking risk and opportunity, London 2000.
- ENGLEHART, J. P. (1994): A Historical Look at Risk Management, in: Risk Management, 3/1994, S. 65–71.

- ESCHENBACH, R./NIEDERMAYR, R. (1996): Die Konzeption des Controlling, in: *ESCHENBACH, R.* (Hrsg.), *Controlling*, Stuttgart 1996, S. 65–93.
- FASSE, F. W. (1995): *Risk-Management im strategischen internationalen Marketing*, Hamburg 1995.
- GLEISSNER, W. (2000): Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: *Der Betrieb*, 2000, S. 1625–1629.
- GLEISSNER, W./BARTL, M. (2002): Risky business? – Risikomanagement in der New Economy, in: *ROSELIEB, F.* (Hrsg.), *Die Krise managen*, Frankfurt am Main 2002, S. 184–206.
- GÖTZE, U./GLASER, K./HINKEL, D. (2001): Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive – konzeptionsspezifische Darstellung des Aufgabenspektrums, in: *GÖTZE, U./HENNELMANN, K./MIKUS, B.* (Hrsg.), *Risikomanagement*, Heidelberg 2001, S. 95–126.
- GUTMANNSTHAL-KRIZANITS, H. (1994): *Risikomanagement von Anlageprojekten: Analyse, Gestaltung und Controlling aus Contractor-Sicht*, Wiesbaden 1994.
- HÄBERLE, S. G. (1979): Risiko als zielbezogenes Phänomen. Eine Untersuchung über Kriterien für eine systematische Erfassung des betrieblichen Risiko-Komplexes unter besonderer Berücksichtigung des Risikos von Bankbetrieben, Tübingen 1979.
- HAHN, D. (1987): Risikomanagement: Stand und Entwicklungstendenzen, in: *Zeitschrift für Organisation*, 1987, S. 137–150.
- HAHN, D./KRYSTEK, U. (2000): Risiko-Management, in: *Gablers Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden 2000, S. 2655–2658.
- HALLER, M. (1986a): Die künftige Entwicklung im Risiko-Management, in: *JACOB, M./MÜLLER, W.* (Hrsg.), *Risiko-Management*, Wiesbaden 1986, S. 117–127.
- HALLER, M. (1986b): Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzeptes, in: *JACOB, M./MÜLLER, W.* (Hrsg.), *Risiko-Management*, Wiesbaden 1986, S. 7–43.
- HELTEN, E. (1979): Der Risikobegriff unter kalkulatorisch-objektivem Aspekt, in: *GESELLSCHAFT FÜR SICHERHEITSWISSENSCHAFT* (Hrsg.), *Risiken komplizierter Systeme – ihre komplexe Beurteilung und Behandlung*, Sommer-Symposium, Gesamthochschule Wuppertal, 1979, S. 71–81.
- HERING, T. (2003): *Investitionstheorie*, München/Wien 2003.
- HERMANN, D. C. (1996): *Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*, Berlin 1996.
- HOEVE, P./SCHWEIZER, M. (2001): Vom strategischen Controlling zum integrierten Risikomanagement – alter Wein in neuen Schläuchen? in: *ALLENSPACH, M.* (Hrsg.), *Integriertes Risiko-Management – Perspektiven einer chancenorientierten Unternehmensführung*, St. Gallen 2001, S. 103–117.
- HOFFMANN, K. (1985): *Risk Management – neue Wege der betrieblichen Risikopolitik*, Karlsruhe 1985.

- HÖLSCHER, R. (2000a): Die Praxis des Risiko- und Versicherungsmanagements in der deutschen Industrie, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.), Risk-Controlling in der Praxis, Stuttgart 2000, S. 413–455.
- HÖLSCHER, R. (2000b): Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.), Risk-Controlling in der Praxis, Stuttgart 2000, S. 297–363.
- HORNUNG, K. (1998): Risk Management auf der Basis von Risk-Reward-Ratios, in: LACHNIT, L. (Hrsg.), Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, München 1998, S. 273–293.
- HORNUNG, K. (1999): Wertorientierte Unternehmensführung und Risikosteuerung, in: REICHMANN, T. (Hrsg.), 14. Deutscher Controlling Congress: Controlling '99, Düsseldorf 1999, S. 5–16.
- HORNUNG, K./REICHMANN, T./FORM, S. (2000): Risikomanagement, Teil II: Wertorientierung und KonTraG als Determinanten des Risikomanagements der Metallgesellschaft AG, in: Controlling, 2000, S. 153–161.
- HORVÁTH, P. (2002): Controlling, München 2002.
- IMBODEN, C. (1983): Ein entscheidungsbezogenes Risikohandhabungsverfahren, Bern 1983.
- KEUPER, F. (1999): Fuzzy-PPS-Systeme – Einsatzmöglichkeiten und Erfolgspotentiale der Theorie unscharfer Mengen, Wiesbaden 1999.
- KEUPER, F. (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KEUPER, F. (2004a): Kybernetische Simultaneitätsstrategie – systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma, Berlin 2004.
- KEUPER, F. (2004b): Systemkomplexität, erscheint in: Die Betriebswirtschaft, o. S.
- KPMG (1999): Integriertes Risikomanagement, online: <http://www.kpmg.de/library/docs.IRM.pdf>, Abruf: 23.03.1999.
- KROMSCHRÖDER, B./LÜCK, W. (1998): Grundzüge risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: Der Betrieb, 1998, S. 1573–1576.
- KRYSTEK, U. (1999): Neue Controlling-Aufgaben durch neue Gesetze? KonTraG und InsO als Herausforderung für das Controlling, in: kostenrechnungspraxis, 1999, S. 145–151.
- KUPSCH, P. (1971): Risiko und Entscheidung, München 1971.
- KUPSCH, P. (1995): Risikomanagement, in: CORSTEN, H./REISS, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 529–543.
- LÜCK, W. (1999): Risikomanagementsystem und Überwachungssystem nach KonTraG, in: REICHMANN, T. (Hrsg.), 14. Deutscher Controlling Congress: Controlling '99, Düsseldorf 1999, S. 17–33.
- MACHARZINA, K. (2003): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden 2003.

- MENSCH, G. (1991): Risiko und Unternehmensführung: Eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement, Frankfurt et al. 1991.
- MUGLER, J. (1978): Risk Management – Aufgabenabgrenzung und Ausblick der Forschungsnotwendigkeiten, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1978, S. 2–14.
- MUGLER, J. (1979): Risk Management in der Unternehmung, Wien 1979.
- O. V. (2002a): Internationalisierung der Rechnungslegung und Corporate Governance, Medieninformation Nr. 225, online: <http://www.tu-berlin.de/presse/pi/2002/pi225.htm>, Abruf: 21.11.2002.
- O. V. (2002b): Regierungonline – mehr Transparenz und Publizität im Aktien- und Bilanzrecht, [http://www.bundesregierung.de/emagazine\\_entw,-68796/Mehr-Transparenz-und-Publizita.htm](http://www.bundesregierung.de/emagazine_entw,-68796/Mehr-Transparenz-und-Publizita.htm), Abruf: 22.11.2002.
- PHILIPP, F. (1967): Risiko und Risikopolitik, Stuttgart 1967.
- POLLANZ, M. (2000): Replik, in: Der Betrieb, 2000, S. 163–164.
- REICHMANN, T. (1996): Management und Controlling. Gleiche Ziele – unterschiedliche Wege und Instrumente, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1996, S. 559–585.
- ROLLBERG, R. (1999): Simultane Investitions-, Finanz- und Produktionsprogrammplanung, in: BURCHERT, H./HERING, T. (Hrsg.), Betriebliche Finanzwirtschaft, München/Wien 1999, S. 96–110.
- SAUERWEIN, E./THURNER, M. (1998): Der Risiko-Management-Prozess im Überblick, in: HINTERHUBER, H./SAUERWEIN, E./FOHLER-NOREK, C. (Hrsg.), Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 19–42.
- SCHNEIDER, T. (1999): Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement, in: Controller Magazin, 1999, S. 113–115.
- SCHNORRENBURG, U./GOEBELS, G. (1997): Risikomanagement in Projekten: Methoden und ihre praktische Anwendung, Braunschweig 1997.
- SCHORCHT, H. (2004): Risikomanagement und Risikocontrolling junger Unternehmen in Wachstumsbranchen – Konzeption eines theoriegeleiteten Handlungsrahmens für die praxisinduzierte Unternehmenssteuerung, Berlin 2004.
- SCHUY, A. (1989): Risikomanagement: Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989.
- SEIFERT, W. G. (1981): Risk Management – die Zukunft hat noch kaum begonnen, in: Versicherungswirtschaft, 1981, S. 746–759.
- STREITFERDT, L. (1973): Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Risikothorie, Wiesbaden 1973.
- WEBER, J. (2002): Einführung in das Controlling, Stuttgart 2002.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität der Führung als Aufgabe des Controlling?, in: Die Betriebswirtschaft, 1999, S. 731–747.

*WILD, J.* (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Opladen 1974.

*ZELLENBERG, G.* (1994): Versicherbare Risiken im Klein- und Mittelbetrieb, Wien 1994.